

УДК 338.2:005.931.11

І.П. Сірік

Обґрунтування основних підходів управління економічною системою в умовах кризи

У статті розглянуто одну з найбільш актуальних проблем сьогодення – питання управління економічною системою в умовах кризи. Актуальність обраної теми дослідження обумовлена новими факторами невизначеності в прийнятті управлінських рішень, які з'являються в умовах кризи. Обґрунтовані управлінські підходи до процесу функціонування системи економічного менеджменту як дієвого механізму впровадження антикризових дій.

Ключові слова: економічна система, криза, розвиток, принцип, ризик, управління.

Вступ

Економічна ситуація різко змінилася за останні декілька місяців не лише в нашій країні, але і в усьому світі. Зменшуються запаси доступних ресурсів, підприємствами втрачаються ринки збуту, усе більш жорсткою стає конкуренція, загроза безробіття пригнічує ініціативу, а рішення політиків все більше ускладнюють ділове життя суспільства. Фінансова криза характеризується браком коштів, зростанням простроченої кредиторської заборгованості, падінням обсягів виробництва, рівня продажу, і, як наслідок, соціальним невдоволенням громадян.

Існує спокуса як-небудь сховатися від цієї суворой реальності. Але ж позитивною альтернативою є боротьба не лише заради виживання, але і для того, щоб, стаючи сильнішим і впевненішим, забезпечити собі процвітання в ці тяжкі часи.

Чарльз Дарвін описав, як певні види організмів досягають успіху просто через кращу пристосованість до довкілля; той же еволюційний процес має таке ж відношення до менеджерів. В умовах кризи менеджер, вирішуючи складні управлінські завдання, повинен діяти своєчасно і швидко. Від його рівня фаховості та відповідальності залежить життєдіяльність самої організації, що перебуває в стані нерівноваги або дисбалансу.

Антикризове управління ґрунтується на сукупності знань, фаховості, практичного досвіду, застосування яких спрямоване на оптимізацію бізнес-процесів, виявлення прихованих резервів, потенціалу розвитку на складному етапі існування організації в умовах кризи [4].

Організація, що перебуває у стані кризи, може припинити своє існування, а може відродитися знову, після проведення кардинальних змін, наприклад, реорганізації, реструктуризації або диверсифікації своєї діяльності, тому і рівень вимог до керівників, що приймають найбільш важливі, стратегічні рішення значно зростає.

Особливість антикризового управління підприємством полягає у підвищеній складності управлінських процесів.

Сірік Ірина Петрівна, аспірант кафедри економіки Сумського державного університету, директор приватного підприємства «Мастер-Лайн».

© І.П. Сірік, 2009

Кризові явища в діяльності системи характеризуються різким загостренням протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих суб'єктів між собою і зовнішнім оточенням.

Кожна економічна система має такі основні стани у своєму існуванні: функціонування і розвиток.

Функціонування є життєдіяльністю системи, збереженням її цілісності і повним виконанням заданих параметрів існування.

Розвиток – це набуття нових якостей, необхідних для прогресивних змін, пристосування до нових умов середовища, якщо відбуваються зміни в предметах, засобах праці і в самому бізнес-процесі [3].

Економіка ніколи не знаходиться в стані спокою. Економічне зростання нерідко змінюється крахом. Показники прибутковості, темпів зростання виробництва, а також ціни і прибутки знижуються. Таким чином, досягається нижня межа, потім знову починається поживлення.

Економічні кризи впливають практично на всі сфери життєдіяльності суспільства. Падіння вартості цінних паперів на біржі, інфляція, розорення компаній, погіршення рівня життя населення, зіткнення між різними соціальними групами, внутрішньополітичні конфлікти, зростання організованої злочинності – все це чинники, що характеризують економічну кризу[11]. Прояв цих чинників обумовлений циклічним розвитком соціально-економічної системи.

Класичний цикл економічного відтворення включає чотири основні етапи:

- депресія, коли значне погіршення економічного стану виникає через дефіцит ресурсів, накопичуються розбіжності, втрачається здатність системи до самовідновлення;
- криза, коли відбувається зниження кількісних та погіршення якісних показників функціонування економічної системи, що обумовлює порушення рівноваги та несе в собі небезпечність різноманітних ризиків;
- поживлення, коли відбувається зростання кількісних та якісних показників функціонування економічної системи;
- зростання, коли фіксується уповільнення падіння і поступове вирівнювання і зростання показників діяльності організації [12].

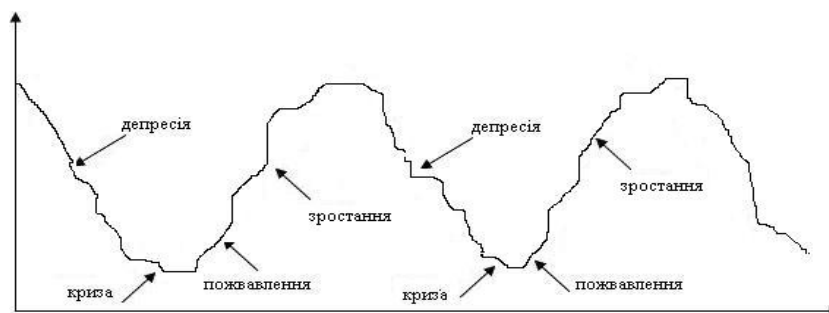


Рис. 1. Циклічність розвитку соціально-економічної системи

Вивчення циклічності є важливим не лише для розуміння економічних криз, але і для їх попередження, пом'якшення їх негативних проявів, вироблення стратегії регулювання економічної системи [13].

Криза в перекладі з грецького означає «рішення, поворотний пункт, результат».

Управління в умовах економічної кризи необхідне для попередження несприятливих тенденцій розвитку економічної системи.

В умовах кризи вирішальне значення має особистість керівника, від дій якого залежить подальша доля організації. Важливим є саме те, наскільки виважено й професійно підійде до реалізації антикризових програм сам керівник, і те, як він зможе об'єднати навколо себе однодумців-співробітників.

Від досвіду та фаховості керівника багато в чому залежить, що необхідно зробити, яких заходів треба вжити, на чому зробити певні акценти. А також зосередитися на головному – створити антикризову команду. Якщо криза вже настала, формується антикризова команда, на яку покладається обов'язок розроблення антикризових програм. Це повинна бути насамперед команда лідерів. Буде це команда однодумців з рішенням спільних завдань, спрямованих на виживання (мінімізація витрат, економія у всіх сферах діяльності і т.д.), або це команда, націлена на прорив і вигреш.

Головним джерелом усіх цих можливостей стають управління, цілеспрямована діяльність, компетентність і заповзятливість керівника і спільна робота з антикризовою командою.

Створювати умови для цього повинна раціонально побудована організація управління. Значущими є використання нових засобів керування для даної організації – впровадження ноу-хау, новаторські заходи для позиціонування торговельної марки, оптимізація кадрової роботи, боротьба за якість, гнучка цінова політика.

Тому центральне завдання менеджменту полягає в тому, щоб перетворити на лідерів змін найбільше організацій. Лідер змін розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість. Лідер змін цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни і знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності економічної системи.

Для цього потрібні:

1. Діяльність, спрямована на створення майбутнього.
2. Методика пошуку і прогнозування змін.
3. Стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації.
4. Політика, що дозволяє врівноважити кризові зміни та стабільність.

Для того щоб стати лідером змін, потрібно виробити політику, яка змушує сьогодні працювати на майбутнє.

Перший принцип такої політики, фундамент для всіх інших можна сформулювати в такий спосіб: треба перестати жити вчорашнім днем. Передусім – вивільнити ресурси, що витрачаються на підтримку тих напрямків діяльності, які вже не сприяють підвищенню продуктивності й ефективності. Не можна створити завтрашній день, озираючись на учорашні досягнення. Збереження того, що іде безповоротно, вимагає величезної витрати сил і часу. На підтримку технологій і виробництва учорашнього дня організації витрачають свої рідкісні і дорогоцінні ресурси і насамперед сили і час найбільш досвідчених і висококваліфікованих працівників, причому завжди безрезультатно.

«Когда сохранение равновесия превращается в самоцель существования системы, отнимая все ее ресурсы и жизненные силы, чаще всего удается добиться противоположного результата: устойчивость системы неумолимо приближается к критическому пределу» [9].

ЧАСТИНА 2 НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

Будь-яке нове починання, не кажучи вже про починання абсолютно унікальне, завжди супроводжується непередбаченими труднощами і повинне проводитися під керівництвом кращих фахівців.

Тому другий принцип антикризової політики на рівні реалізації виражається в плановій, організованій ліквідації.

Менеджер в умовах кризи регулярно перевіряє на життєздатність кожен товар, послугу, процес, ринок, канал розподілу, кожного споживача і форму кінцевого використання.

Запитання, що ліквідувати і як ліквідувати, потрібно ставити систематично, на основі заздалегідь складеного розкладу. Інакше вони будуть постійно відкладатися. Наради з приводу ліквідації проводяться на всіх рівнях управління, починаючи з топ-менеджменту і закінчуючи диспетчерами. Рішення про зміну чого б то не було – чи то ліквідація послуги, чи ліквідація колишнього способу виконання деякої роботи, чи рішення про впровадження деякої нової пропозиції – щомісячно повідомляються всьому керівному складу.

Наступний принцип політики змін в умовах кризи: планове, організоване поліпшення.

Усе, що підприємство робить у внутрішньому і зовнішньому середовищі, повинно систематично і безупинно вдосконалюватися. Товари і послуги, виробничі процеси, маркетинг, обслуговування, технології, підготовка і навчання кадрів, використання інформації. Удосконалення повинно проводитися відповідно до запланованих річних процентних показників.

Найбільш зручна можливість проведення успішних змін полягає у використанні власних досягнень і в перетворенні їх на фундамент подальшої діяльності.

Як і безупинне вдосконалення, використання успіху рано чи пізно приведе до справжньої інновації. Настає момент, коли невеликі кроки щодо поліпшення перетворюються на велику, фундаментальну зміну, іншими словами, у щось зовсім нове й унікальне.



Рис. 2. Основні напрямки розвитку економічної системи в умовах кризи

Без цих принципів – ліквідація, вдосконалення і використання успіху – жодна організація не може сподіватися на успішне впровадження інновацій.

Але щоб процвітати як лідеру змін, антикризова команда повинна виробити політику систематизованої інноваційної діяльності. І головна причина тут, очевидно, не в тому, що лідер змін має потребу в безупинному відновленні (хоча це так). Головна причина в тому, що систематизована інноваційна діяльність створює відношення до організації як до лідера змін, іншими словами, формує імідж лідера змін.

Будь-яка соціально-економічна система для свого довгострокового стійкого розвитку потребує п'яти визначальних умов:

- організація в просторі;
- організація в часі;
- забезпечення стійкості, або рівноваги, окремих елементів;
- спрямованість розвитку;
- наявність руйнівної сили [8].

Кожна економічна система намагається обмежити, якщо не усунути наслідки, що пов'язані зі змінами в умовах кризи, використовуючи для цього всі існуючі методи своїх досліджень. Але провести маркетингове дослідження абсолютно нового починання неможна. До того ж ніщо абсолютно нове не виходить добре із самого початку. Тому всі вдосконалення і нововведення повинні бути перевірені в невеликому масштабі у формі пілотного проекту. Діяльність економічної системи в умовах кризи значно переміщують лінію рівноваги. Але намічені зміни можуть бути реалізовані за допомогою таких дій:

- виявлення всіх сил, що діють в організації, й оцінка їхнього значення;
- підвищення потужності підтримуючих сил;
- додавання нових сил, що підтримують зміни;
- послаблення дії стримуючих сил;
- усунення деяких сил, що перешкоджають змінам.

Кожний з наведених заходів має свої переваги і недоліки. Тому менеджери повинні вибирати той чи інший прийом залежно від ситуації, що створилася, і можливих наслідків їх застосування [1].

У складних умовах економічної кризи позитивних результатів можуть досягти менеджери, які постійно шукають оригінальні підходи до включення у процес розвитку шляхом приведення у відповідність внутрішніх можливостей зовнішнім, що генеруються ринком.

У цих умовах одне з найважливіших місць посідає досвід своєчасного й об'єктивного визначення можливих ризиків і факторів, що їх спричиняють, оцінювання ступеня їх впливу і можливих наслідків їх дії, розробляти упереджувальні заходи, спрямовані на запобігання, зниження чи компенсацію ризиків [5].

Управління підприємством в умовах економічної нестабільності або кризи вимагає розроблення і впровадження (вживання) антикризових програм менеджерами вищої управлінської ланки. Такі програми мають включати комплекс заходів економічного аналізу, прогнозування, розроблення і впровадження складних новаторських проектів [6].

Відповідно до цього менеджери економічних систем усіх рівнів повинні володіти повною мірою теорією і методологією прийняття управлінських рішень та успішно використовувати їх безпосередньо у бізнес-процесах.

Ефективна робота менеджера також полягає у тому, що він завжди завершує послідовно і цілеспрямовано за один раз одну справу. Передумовами цього є прийняття

ЧАСТИНА 2 НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

однозначних рішень про першочерговість справ, складання відповідного переліку пріоритетів і їх додержання.

Визначення пріоритетності – це прийняття рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Усі справи виконати неможливо. Визначення пріоритетності є настільки звичайною справою, що часто виконується несистематично і навіть несвідомо. Разом з тим є необхідним свідоме визначення однозначних пріоритетів, послідовне і системне виконання планових завдань відповідно до їх черговості.

Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру :

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;
- концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання;
- вилучати справи, які можуть виконати інші;
- наприкінці планового періоду закінчити вирішення найважливіших питань;
- не залишати невиконаними посильні завдання.

Основними критеріями визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера повинні бути:

- важливість;
- терміновість;
- фіксованість у часі.

Оскільки визначення першочерговості справ є досить складним завданням, у теорії менеджменту є рекомендації, що полегшують вибір пріоритетних справ [2].

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою трьох методів:

- 1) метод «Альпи»;
- 2) принцип Паретто;
- 3) метод Ейзенхауера.

Метод вибору пріоритетів за допомогою «Альп» ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15% усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%;
- на важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20% загальної кількості і також 20% значущості завдань і справ менеджера;
- менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

При плануванні власної праці за допомогою методу «Альп» менеджер повинен усі справи проранжувати за ступенем важливості і включити їх до плану у такій послідовності:

- найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані особисто менеджером. На них слід приділити 65% запланованого часу;
- на важливі завдання категорії Б слід відводити 20% запланованого часу. Якщо на виконання цих справ потрібно більше часу, то їх можна делегувати підлеглим;
- на менш важливі завдання категорії В необхідно приділяти 15% запланованого часу. Практично всі ці справи слід делегувати підлеглим.

Найскладнішою частиною методу «Альпи» є процедура вибору пріоритетів, тобто ранжування завдань за категоріями. Тут багато що залежить від професійного рівня менеджера, його досвіду.

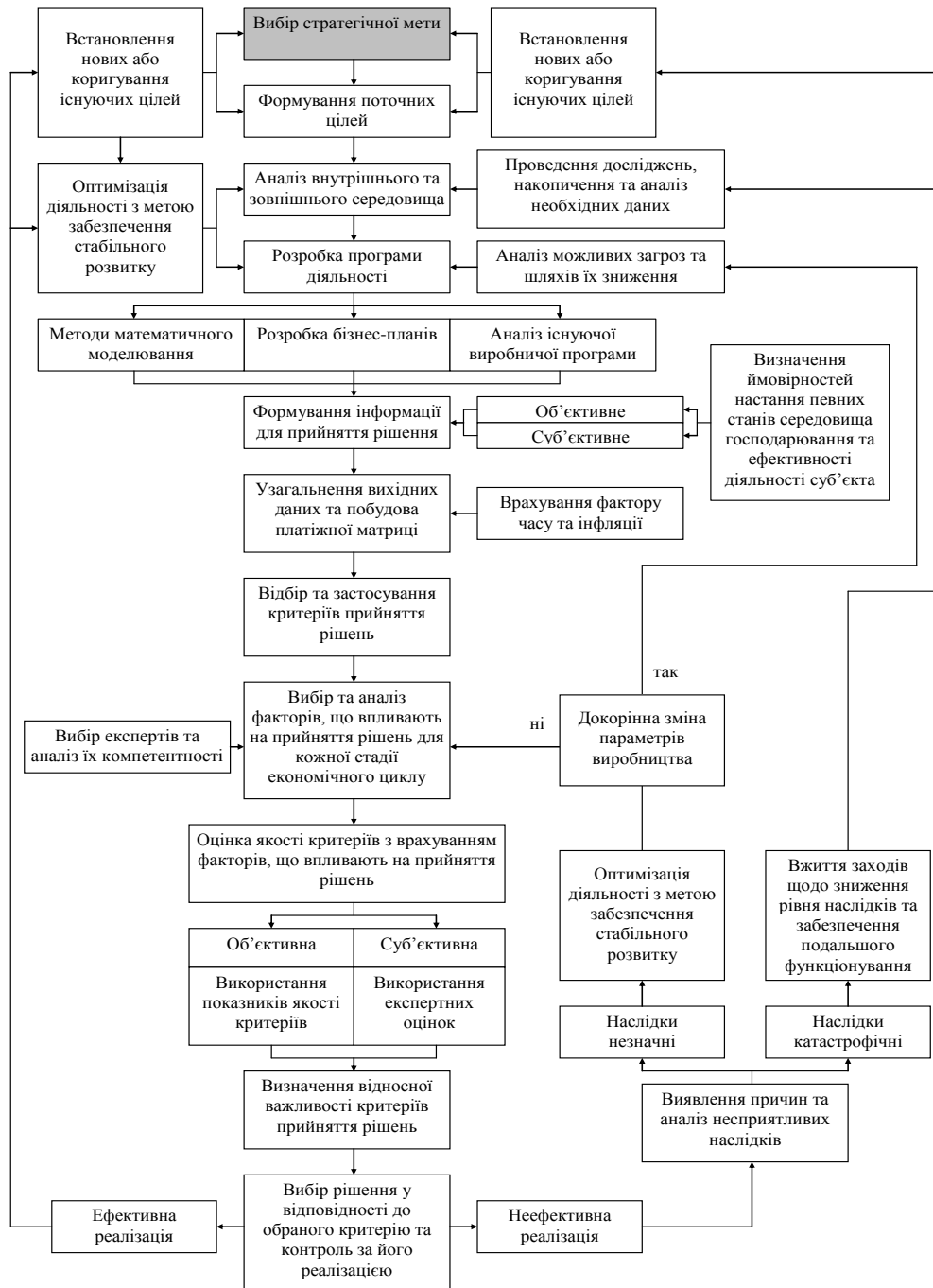


Рис. 3. Концептуально-логічна схема процесу прийняття управлінських рішень за умови неповної визначеності [7]

ЧАСТИНА 2 НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

Принцип Паретто в загальному вигляді полягає в тому, що у межах певної множини окремі малі частини мають більше значення, ніж це відповідає їхній питомій вазі у множині (співвідношення 80:20).

Принцип Паретто вказує менеджерам на неоднакову важливість вирішуваних задач, націлює на першочергове виконання важливих проблем.

На відміну від методу «Альпи», який ґрунтується на виборі пріоритетних справ залежно від їх важливості, президент США Д. Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями: важливість і терміновість. Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань є можливості їх оцінки і виконання:

1) термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання особисто менеджером;

2) термінові, але менш важливі справи. Тут небезпека, що під впливом терміновості завдання менеджер цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі.

Використання принципу Ейзенхауера має такі переваги для менеджера, який:

- розпочинає роботу з найважливіших справ і концентрує свою увагу тільки на них;
- розвантажує себе для дійсно важливих управлінських функцій і мотивує працю своїх підлеглих, делегуючи їм частину своїх завдань;
- збільшує вимогливість до своїх підлеглих, має можливість заохочувати тих, хто має відповідні здібності [6].

У практиці менеджменту все більше уваги приділяється організації командної діяльності, зокрема командному прийняттю рішень. Досвід показує: чим більша участь працівників у процесі управління, тим вищі результати їхньої діяльності, що дає змогу легше вводити різноманітні якісні зміни у самій системі.

Процес управління неможливий без механізму узгодження окремих дій та інтересів між собою для знаходження оптимального режиму функціонування колективу.

Робота в тісному контакті із антикризовою командою, настроєною на перемогу й виграш у умовах економічного дисбалансу, дає керівнику відчутну перевагу.

У кризі виграє тільки команда. І багато чого залежить від суб'єктивних якостей гравців: професіоналізму, настроєності на перемогу, позитивного мислення.

Шанс виграти буде тільки тоді, коли команда буде прогресивно налаштована і буде застосовувати новаторські нестандартні ідеї. Вона буде мати перевагу над вже існуючими стереотипами. Це дозволить їй створити все те нове й революційне, що звичайно є визначальними факторами для наступного прориву, пожвавлення й підйому.

Існуючі і всім відомі засоби подолання кризових становищ не можуть бути чинником переваги над іншими, необхідно завжди впроваджувати нове, щоб відрізнятись від інших, а краще перевершувати їх для того, щоб вижити. Генерація і втілення нових ідей дають у підсумку той бажаний результат, коли криза приносить позитив.

Висновок

Криза, звичайно, пов'язана із втратами та ризиками і до того ж вимагає величезної самовідданої праці. Але якщо економічна система не ставить собі на меті сміливо йти назустріч змінам і швидко змінюватися разом з навколишнім світом, вона приречена. У періоди корінних структурних перетворень виживають тільки лідери – ті, хто чуттєво вловлює тенденції змін і миттєво пристосовується до них, використовуючи собі на благо можливості, які відкриваються. На закінчення можна пригадати стару, перевірену

часом істину: "Саме на управлінцях всіх рівнів лежить завдання зробити все можливе для створення відповідного варіанта майбутнього і не дати втягнути себе у вир невдач". Звичайно, сучасний світ багатообразний, залежить від багатьох чинників, але ця теза повинна стати дороговказівною для тих, хто може узяти на себе тягар відповідальності в умовах кризи і хто готовий зробити все для того, щоб бути на рівні цієї відповідальності.

1. Абалкин Л. К. К цели через кризис / Л. К. Абалкин. — М. : Луч, 1992.
2. Богомолов В. А. Антикризисное регулирование экономики: Теория и практика : учеб. пособие [для студентов вузов] / В. А. Богомолов, А. В. Богомолова ; гл. ред. Н. Д. Эриашвили. — М. : Юнити, 2003. — 271 с.
3. Антикризисный менеджмент ; под ред. А. Г. Грязновой. — М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во «Экмос», 1999. — 368 с.
4. Градова А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления / А. П. Градова ; под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. — С.-Петербург, 1996. — 510 с.
5. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко ; [2-ге вид., доп. і перероб.]. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 220 с.
6. Кірсанов А. І. Антикризове керування / А. І. Кірсанов. — М., 2000 — С. 195—198.
7. Макарюк О. В. Обґрунтування управлінських рішень в умовах неповної визначеності в системі менеджменту підприємства: дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 / Макарюк Олександр Васильович. — Суми, 2008. — 85 с.
8. Мельник Л. Г. Основы стійкого розвитку : навч. посіб. [для післядипломної освіти] / Л. Г. Мельник. — Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. — 388 с.
9. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. — Суми : ИТД „Университетская книга“, 2003. — 287 с.
10. Попов Р. А. Антикризове керування / Р. А. Попов. — М. : Вища школа, 2003. — 429 с.
11. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ.] ; под ред. В. Д. Щетинина. — М. : Междунар. отношения, 1993. — 168 с.
12. Єпіфанов А. О. Менеджмент для магістрів / А. О. Єпіфанов. — Суми : ВТД „Університетська книга“, 2003.— С. 282—290.
13. Яковец Ю. В. Предвидение будущего: парадигма цикличности / Ю. В. Яковец. — М. : Ассоциация «Прогнозы и циклы», 1992.

Отримано 17.12.2008 р.

И.П. Сирик

**Обоснование основных подходов управления
экономической системой в условиях кризиса**

В статье рассмотрена одна из наиболее актуальных проблем настоящего – вопрос управления экономической системой в условиях кризиса. Актуальность избранной темы обусловлена возникшими факторами неопределённости при принятии управленческих решений, которые возникают в условиях кризиса. Обоснованы управленческие подходы к процессу функционирования системы экономического менеджмента как действенному механизму внедрения антикризисных действий.

Ключевые слова: экономическая система, кризис, развитие, принцип, риск, управление.